

日本生産企業に日はまた昇るか？

中村 元一*

(平成 16 年 12 月 28 日受理)

Will the Sun Rise again in Japanese Manufacturing Firms?

Gen-Ichi NAKAMURA*

The second half of the year 2003 began to see remarkable recovery of corporate performance of Japanese manufacturing firms which was brought about by up-graded level of their profitability. With this phenomenon, some top managers and specialists have begun to argue that the sun will rise again in Japanese manufacturing firms.

This article is aimed for exploring the above argument in view of strategic management through identification of seven meta-competences of those firms and their strategic issues remaining unsolved.

By way of conclusion, the discussion will lead to the categorization of three clubs of Japanese manufacturing firms.

The first club, which is represented by Canon, Japan Steel and three big Japanese automotive manufacturers, is characterized by absolutely high level of distinction of their strategic management. It will be safely said that the sun has been rising again in the members of the first club.

The second club, which is made of sizable numbers of big Japanese firms, is characterized by medium or relatively high level of distinction of their strategic management. It will take some more years for them to accomplish their strategic efforts so that the sun will rise again in the members of the second club.

The third club, which is made of the rest of Japanese manufacturing firms, is characterized by mediocre or low level of distinction of their strategic management. It may be safely said that the sun will never rise in the members of the third club.

Key Words: 基幹能力, 企業間競争, 業績回復, 収益力, 戦略課題, 戦略経営(展開力), 戦略的な含意, トップに求められる要件, 日本生産企業, 日は昇る

目次

- A 問題提起
- B 日本生産企業の急激な業績回復: その戦略的な含意
- C 日本生産企業に見る未解決の戦略課題: 21 世紀の企業間競争をめぐる真理に照らして
- D 今後の課題: そのトップに求められる要件

* 名誉教授

A. 問題提起

2003 年度下期以降、日本企業 - とくに日本生産企業 - の業績が急速に回復しつつある。その傾向は、とくに 2004 年度以降に顕著になっている。それを受けて、その内部のあるいはその周辺の関係者の中には、「日本生産企業に日はまた昇る!!」という明るい展望を展開している方の数も少なくない。

この論文では、まず B において、日本生産企業の急激な業績回復を再確認した上で、その戦略的な含意 (strategic implications) を解明する。次に C において、21 世紀の企業間競争の真理をめぐって、未解決な戦略課題を識別する。それを通じて、この論文のタイトルで提起した質問「日本生産企業に日はまた昇るか？」に対する解答を導く。最後に D において、日本生産企業に日はまた昇るために、そのトップに求められる要件を識別する。

B. 日本生産企業の急激な業績回復: その戦略的な含意

1. 急激な業績回復の再確認

この 1 では、まず 4 つの表を活用して、日本生産企業の急激な業績回復およびその実体的内容としての急激な収益力向上を再確認する。

表 1 は、2004 年 9 月中間決算における「上場企業の連結業績動向」を示す。売上高の伸び (7.6%) と原価低減が相まって、売上高経常利益率は著しく向上し、過去最高益を更新する企業が相次いだ (カゴメ、信越化学工業、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ技研工業など)。

表 2 は、「9 月中間期の連結売上高と経常利益の増減率」を示す。

表 3 および表 4 は、急激な業績回復の実体的な内容としての急激な収益力向上を示す。

表 3 で見るように、2003 年度決算における「上場企業の損益分岐点比率」は著しく低下している (85.44)。

表 4 は、3 つの主要年度 (1989、1993、2003) における「主な業種の損益分岐点比率の推移」を示す。業種別に見ると、まず製造業では自動車産業における損益分岐点比率の低下が顕著である。前段で言及したように、日本の自動車メーカー・ビッグスリーは 2004 年 9 月中間期に過去最高益を更新したが、これは損益分岐点比率の顕著な低下と密接に関連し合っている。次に非製造業では、海運産業における損益分岐点比率の低下が目覚ましい。

(単位: 億円、カッコ内は前年同期比増減率、%)			
	売上高	経常利益	純利益
▽全産業(232社)			
2004/9 (中間)	921,900(7.6)	51,354(32.0)	28,719(39.0)
2005/3 (通予)	1,906,630(5.9)	104,860(16.2)	59,564(22.3)
▽製造業(150社)			
2004/9 (中間)	680,958(7.8)	43,890(31.8)	24,990(44.9)
2005/3 (通予)	1,413,958(6.2)	90,254(16.2)	51,202(20.8)
▽非製造業(82社)			
2004/9 (中間)	240,941(7.1)	7,464(33.8)	3,728(8.8)
2005/3 (通予)	492,671(5.0)	14,606(15.9)	8,362(33.1)

(注) 対象は上場企業の 3 月本決算会社。新興 3 市場、金融、親会社を上場している上場子会社は除いた。連結決算を作成していない企業は単独決算で集計。通予は通期の見通し

(「日本経済新聞」2004 年 11 月 5 日付)

表1 上場企業の連結業績動向

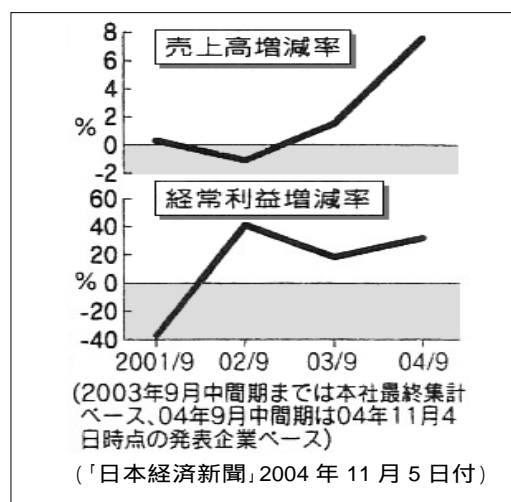


表2 9月中間期の連結売上高と経常利益の増減率(前年同期比)

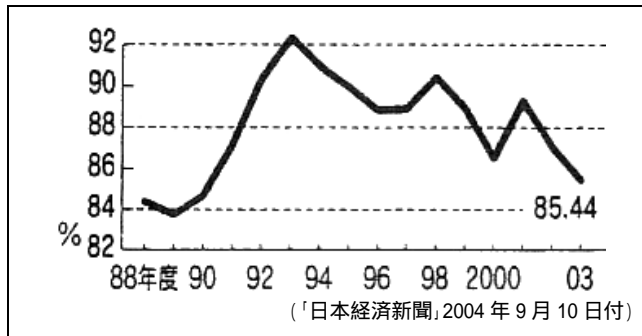


表3 上場企業の損益分岐点比率(全産業)

(単位%)

	1989 年度	1993 年度	2003 年度
製造業全体	81	93	84
化学	80	93	82
鉄鋼	77	103	80
電機	82	95	87
自動車	83	97	78
非製造業全体	87	91	88
海運	90	103	55
サービス	83	87	86

(「日本経済新聞」2004年9月10日付)

表4 主な業種の損益分岐点比率の推移

2. その戦略的な含意

1で再確認した急激な業績回復の底流には、日本生産企業において、その実現を可能にした戦略経営の基幹能力 (meta-competence) のダイナミズムがある。この2では、その基幹能力を戦略経営の枠組み (図1) にそって以下で識別することを通じて、急激な業績回復の戦略的な含意を解明する。

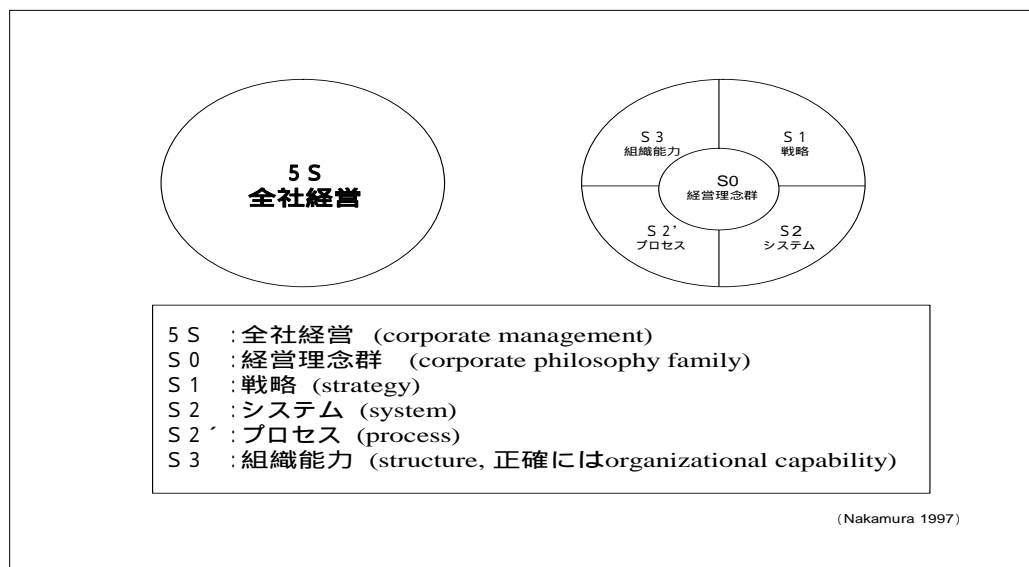


図1 戦略経営(5S)の枠組み: 全体経営および5つの主要構成要素

図2は、「卓越日本生産企業における戦略経営の基本構図: その基幹能力 (メタ・コンピタンス) のダイナ

ミズム」を示す。

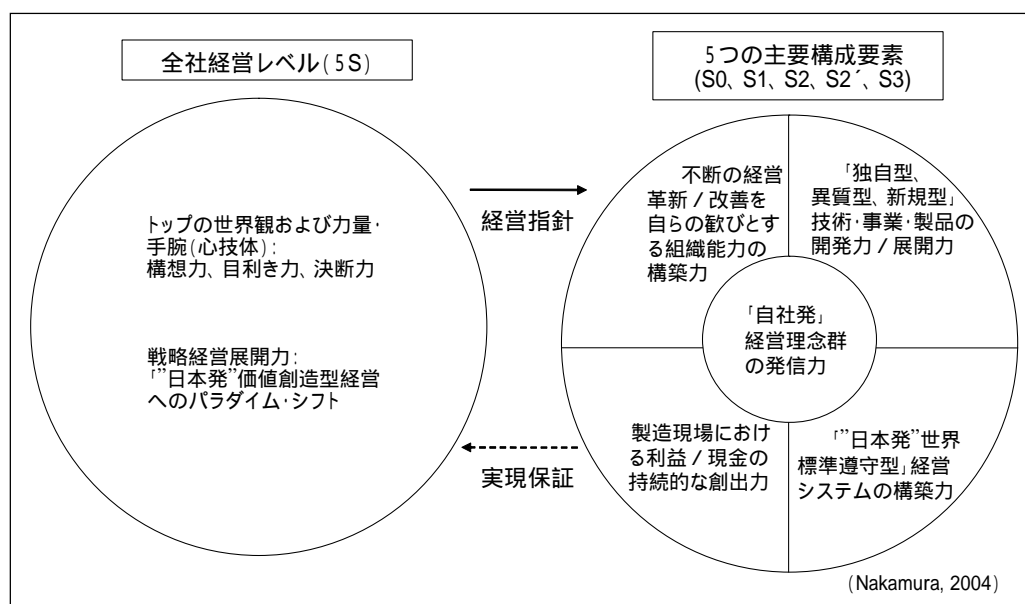


図2 卓越日本生産企業における戦略経営の基本構図:
その基幹能力(メタ・コンピタンス)のダイナミズム

図1で示した枠組みにそって、図2は左半分の「全体経営レベル(5S)」および右半分の「5つの主要構成要素」(S0、S1、S2、S2'、S3)から構成される。

以下、 から に至る7つの主要な構成要素を簡潔に解明する。

トップの世界観および力量・手腕(心技体):その構想力、目利き力、決断力

のタイトルに関しては、後段Cでも議論するように、「21世紀の企業間競争をめぐる真理」の1つとして、「すべての企業は、そのトップ・マネジャー(以下、トップ)の器量あるいは世界観を超えて発展することはない。」卓越日本生産企業の卓越性を根本から下支えする第1の基幹能力は、この である。

例えば、卓越日本生産企業の代表的な存在であるトヨタの事例では、卓越した2人のトップ - 奥田碩会長および張富士夫社長 - が2代継続して社長職を務めておられることこそが、トヨタの第1の基幹能力なのである^{1,2,3,4)}。それと同一の文脈では、最近とくに注目を集めている異色企業・ヤマハ発動機の長谷川至(前)社長は、わずか3年9ヶ月(2001年4月 - 2004年12月)の社長在職期間中に、経営構造および経営プロセスの革新を通じて同社の経営基盤 - とくに財務基盤 - を再構築した「ネオ創業者」(註1)であるが、後継トップとして2005年1月から登場する梶川隆(新)社長が、その基盤の上に同社のさらなる成長に向けて見事な舵取りを展開したときに、同社は「卓越日本生産企業」クラブの1員に仲間入りを果たすことになる。

(註1)「ネオ創業者」(neo-founder)とは、2代目以降のトップの中で、あたかも創業者に匹敵するような形で、卓越した創業者に固有な企業家精神の最大特徴を十二分に発揮し、その結果として自社のさらにいっそうの発展に対して桁外れに顕著な貢献をするトップを示す。日本企業の事例では、NECの

(故)小林宏治名誉会長および花王の丸田芳郎(元)会長がその格好の存在であった。最近では、わずか5年間(1997年6月-2002年6月)の社長在職期間中に、芝浦メカトロニクスの大規模な経営革新を実現した角忠夫(前)社長の事例がある⁵⁾。

のサブタイトルに関しては、「経営の意志の主体」としてのトップの世界観および力量・手腕(心技体)が卓越しているときに、それはトップの卓越した「構想力、目利き力、決断力」の形で自社内で現出する。

からへの展開としては、第1のトップの構想力は、とくに「戦略経営展開力：自社発“価値創造型”経営へのパラダイム・シフト」として現出する。

トップの戦略経営展開力：「自社発“価値創造型”」経営へのパラダイム・シフト

のタイトルである「トップの戦略経営展開力」の実体的内容を構成しているのは、表5の右側に示されているように、11項目から構成される戦略経営展開力である。卓越日本生産企業のトップは、例外なく、この11項目のすべての - あるいは、ほとんどすべての - 項目を自ら率先して遵守し、自社の卓越性をリードし続けているのである。

環境変化			企業対応	
全 体 像	非連続性(ドラッカー)	1	「現状否定型」経営	戦 略 経 営
	不確実性(ガルブレイス) 予測不能性 (カミ エメリー+トリスト)	2	「リスク対応型」経営 「リスク中央突破型」経営 (Start Early and Small)	
	乱気流 (アンゾフ エメリー+トリスト)	3	「状況適応型」経営 (「アコーディオン型」経営)	
	メガ・コンペティション (=競争の熾烈化)	4	「競争力持続型」経営 (「市場占有率 1+強力な 2順守型」経営)	
	リストラクチャリング (=仕組みの大転換)	5	「リストラクチャリング型」経営 (「構造革新型」経営)	
	グローバル化	6	「グローバル・スタンダード順守型」経営	
	先端科学技術革新	7	「技術主導型」経営	
	IT革命	8	「IT積極活用型」経営	
	環境・エコロジー	9	「環境・エコロジー重視型」経営	
	複雑性	10	「有極性・創発性融合型」経営	
	ダイナミズム(=躍動)	11	「元気湧刺型」経営 (個人・組織が輝いて生きる経営)	

(Nakamura, 1998 + 2003)

表5 環境変化と企業対応 - 全体像のキーワード対比

のサブタイトルである「自社発“価値創造型”」経営へのパラダイム・シフトに関しては、卓越日本生産企業のトップは、例外なく、自らの独自の世界観にもとづく「自社発信方式」で、表6の右側に示すように、「現代型(21世紀初頭型)」 - すなわち「価値創造型」 - 経営パラダイムへのシフトを成功させている。

「伝統型（20世紀後半型）」	戦略経営の主要な構成要素	「現代型（21世紀初頭型）」
● 日常業務経営中心 + 戦略経営の部分的な強調	1. 日常業務vs戦略経営	● 高レベルの企業家精神に裏打ちされた戦略経営
● 「総花型」経営	2. 経営姿勢	● 中核事業 / 中核技術と基幹・中核能力の識別を基軸とした「選択・集中の徹底型」経営
● 「単独型」経営	3. 経営の基本スタイル	● 「アライアンス型」 / 「ネットワーク型」経営
● 収益性 / キャッシュ・フローを犠牲にした量的拡大 (= 膨張)	4. 経営の志向対象	● 株主をはじめとするステークホルダーに対する価値創造
● 「部分最適型」	5. 最適化の適用範囲	● 「全体最適型」 / 「グループ最適型」
● 「現状延長型・部分改良型」	6. 経営構造革新度	● 「構造・プロセス革新型」 / 「現状否定型」
● 遅いタイミングと遅いスピードでの小規模な改良	7. 構造革新のタイミング、速さ、規模	● 早いタイミングと速いスピードでの大規模な革新
● 規模、量の経済	8. 追求する経済	● 小規模、範囲、速度、関係、専門化 / 集中化 / 統合化 / 融合化の経済
● 単独決算	9. 財務会計の単位	● 連結決算
● 貸借対照表の実体的内容を重視しない期間損益	10. 自社業績の評価	● 貸借対照表の実体的内容を重視するキャッシュ・フロー
● 類似した曖昧な専門職務に対して表面上の責任を負う多数の取締役	11. 取締役	● 戦略担当と執行担当に2極分化した少数精鋭の取締役
● 社長職の計画的な連続性を通じた企業家精神の非計画的な連続性	12. トップ・マネジャーによる企業家精神の連続性/非連続性	● 社長職の計画的な非連続性を通じた企業家精神の計画的な連続性

(Nakamura, 1999 + 2003)

表6 日本企業の経営パラダイム・シフト

のタイトルである「トップの戦略経営展開力」は、図2の右半分の5つの主要構成要素に分化される。以下 ~ で、それぞれを簡潔に説明しよう。

「自社発」経営理念群の発信力

に関しては、卓越日本生産企業のトップは、例外なく、自らの独自の世界観にもとづき構築された経営理念群(註2)を「自社発信方式」で社内外のグローバル・ステークホルダーに向けて発信し、後者からの理解・受容・支持・信頼の輪を広げることには注力している。

(註2) 読者のご参考までに、経営理念群は、一般に「創業訓」、「経営理念」、「2015年ビジョン」、「行動指針」の4者から構成される。「中期戦略計画」および「年度実行計画」との関連も含めて、4者間の相互関係および自社内でのその具体的な展開の仕組みを理解するためには、図3が有益である。

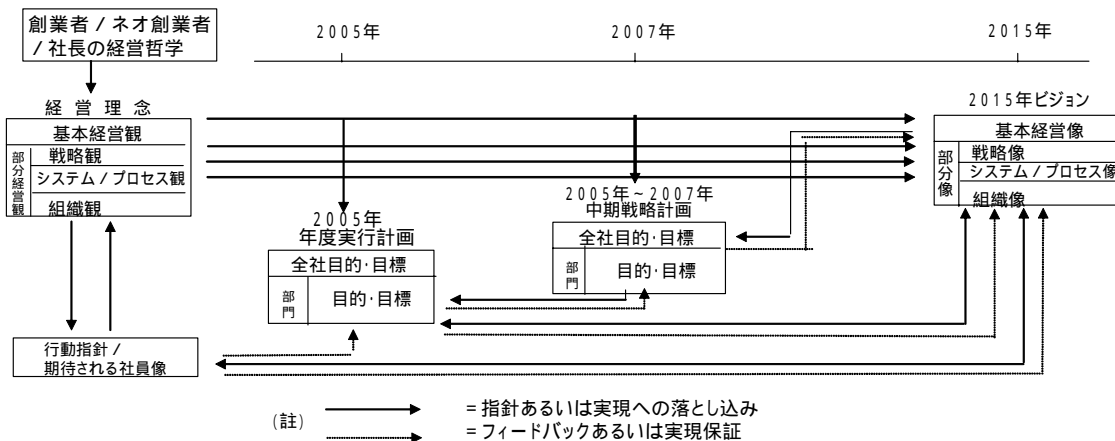


図3 経営理念群の構築／実現プロセス

(Nakamura, 1998)

の最も典型的な事例としては、トヨタの経営哲学／企業文化の一環を形成する同社の「三河発」カンバン方式」(just-in time system) は、その英語版マニュアル "The Toyota Way" を通じて、北米に存在する5つの製造拠点の現地オペレーターの間にも広く深く浸透していると言われている。

そこでは、「アンゼン」、「アンドン」、「オーベヤ」、「カイゼン」、「ゲンテイ」、「ポカヨケ」などに代表されるローマ字化した日本語が、現地オペレーターの間にも飛び交っているようである¹⁾。

「独自型、異質型、新規型」技術・事業・製品の開発力／展開力

卓越日本生産企業は、例外なく、からに導かれつつ、このを主軸に据えて事業を成功裡に展開して、多くの場合には「事実上の世界標準」(de-facto global standard) を獲得し、それを最終的に高レベルの利益／現金の創出力へと結実させている。花王、キヤノン、トヨタなどがその好例である。

その中でも最近の格好の事例は、トヨタのハイブリッド車「プリウス」である(表7)。

トヨタは、1997年12月に「プリウス」の販売を開始したが、2004年11月30日までに267,600台の販売実績を誇っている⁴⁾。環境からの2つの追い風 - 環境汚染に対する政府レベルでの規制強化(米国、EU、中国)および原油価格の高騰 - を受けて、トヨタは、北米での2005年の生産台数および日本での2006年の販売台数をそれぞれ10万台および30万台と計画している。米国の自動車メーカー・ピクサーは、最近になってようやくハイブリッド車の開発・販売に着手し始めたようだが、第1ランナー・トヨタの背中からは霞のはるか彼方で、彼らの視界には当分入ってきそうもない。

メーカー	車名	販売時期
トヨタ自動車	プリウス	97年12月
	エスティマ	01年6月
	クラウン	01年8月
	アルファード	03年7月
	クルーガー	05年春
	ハリアー	05年春
ホンダ	インサイト	99年11月
	シビック	01年12月
	アコード	04年12月
フォード	エスケープ	04年9月
GM	シルベラード	04年10月
	シエラ	04年10月

(註1)累計販売台数(04年11月30日現在:トヨタ267,600台、ホンダ81,953台、フォード約20,000台、GM数十台(「読売新聞」))

(註2)販売時期は予定含む

(「日本経済新聞」夕刊 2004年10月2日付)

表7 主要自動車メーカーのハイブリッド車

ここで、この事実を前掲のいくつかの図および表と関連づけてみよう。まず、図1との関連では、「プリウス」の販売に関する トップの目利き力および決断力がある。次に、表5との関連では、2の "Start early and small"、4の「競争力持続型」経営（「市場占有率 1 遵守型」経営）9の「環境・エコロジー重視型」経営がある（註3）。さらに表6との関連では、2の「選択と集中の徹底型」経営がある。

（註3）トヨタは、他の自動車メーカーに先行して、「環境・エコロジー重視型」経営をさらにもう1段階進める計画である。すなわち、同社は、環境に対して悪影響を及ぼすとされる重金属4物質（鉛、水銀、カドミウム、6価クロム）をほぼ全廃した新型車を2006年に世界で初めて市場に投入する（「日本経済新聞」2004年12月21日付）。

「日本発」世界標準遵守型」経営システムの構築力

「世界標準遵守型」経営システムの構築に関しては、90年代後半に、この国で「日本標準から世界標準へ向けての経営パラダイム・シフト」の緊要性が主張された際に、何人かの識者は、その「世界標準」の象徴として、まずは「米国標準」へのシフトの緊要性を主張した。

例えば、その代表的な識者の1人である牛尾治朗・経済同友会（元）会長は、「日本の振り子をいったん米国に向けて思い切り振ってみて、いずれ時期を選んで日本の方向に振り戻すべきだ」というコメントを1999年に残している⁶⁾。

そのコメントと関連づければ、主要な卓越日本生産企業では、例えば社外取締役の登用の是非に象徴されるように、現在「米国標準型」の対極に位置する「日本発」世界標準遵守型」経営システムを構築しているように見える。

卓越日本生産企業では、キヤノン、新日鐵、トヨタなどがその例である。

製造現場における利益 / 現金の持続的な創出力

花王、キヤノン、トヨタをはじめとする主要な卓越日本生産企業において、「持続型」経営プロセス革新の展開をつうじて、製造現場における利益 / 現金の持続的な創出が報告されている。さらに特筆に値するのは、そうした活動を裏打ちする逞しい企業文化が、日本の製造現場だけではなく、海外の製造現場でも醸成されつつあることだ。

例えば、"Business Week" November 17, 2003 のカバー・ストーリーでは、現地サプライヤーとの協同プログラムを活用したトヨタ自動車の製造現場での利益 / 現金創出額は、26億ドル（2002年）および20億ドル（2003年）に達する、と報告されている^{1,2)}。新工場の標準建設費を10億ドルとすると、毎年2つの新工場を設立する資金が北米の製造現場から創出されている計算になる。

不断の経営革新 / 改善を自らの歓びとする組織能力の構築力

卓越日本生産企業は、例外なく、この 3 の基幹能力を成功裡に構築し運用している。ここでは、次の2点を特に強調しておきたい。

第1に、経営構造あるいは経営プロセスのいずれを対象とするにせよ、企業における経営革新（corporate innovation or change）には終着点はない。したがって、経営革新の主体としての組織能力 - それを構成する1人ひとりの仕事仲間 - が、経営革新の1つひとつのステップを完了するごとに、「サア、次は何に取り組もうか？」（What's next?）という心構えで次のステップに取りかかることが肝要である。花王、キヤノン、トヨタに代表される卓越日本生産企業の組織能力の中には、「不断の経営革新 / 改善は自らの歓び」というメンタリティが横溢している。

第2に、1人ひとりの仕事仲間は、自らが主体的に設定した目的・目標に対して取り組むときに、その脳活性は上昇する。その事実を熟知している卓越日本生産企業のトップは、1人ひとりの仕事仲間に対して、できるだけ大幅な裁量権（empowerment）を許容することを通じて、彼らの自立性、自発性、創発性レベルの向

上を推進している。そこにおける上位職のキーワードは「主役はキミたち、責任はボクがとる」である(表8)。

「伝統型」	項目	「現代型」
上司による部下の統率力	1 本質	仕事仲間に対する自分の影響力 (その象徴は「上向き影響力」 およびズバリ直言)
所期の目的・目標の達成	2 ねらい	組織の理想像への接近
「ボク命令する人、 キミたち実行する人」	3 俗世間的な表現	「主役はキミたち、責任はボクがとる」
上司による部下への「命令権」/ 「評定権」(深層:人間性悪説)	4 推進力	仕事仲間との相互信頼関係 (深層:人間「性善説」)
「上司」vs「部下」	5 組織の中の対人関係のキーワード	「仕事仲間」
「ピラミッド型」組織	6 組織機構	「鍋蓋型(フラット型)」組織
「上司指示待ち型」メンタリティ いわゆる「大企業病」	7 帰結するメンタリティ	「全員主役型」メンタリティ
消極的、小さな幅	8 権限・責任の委譲の基本姿勢の幅	裁量幅の意図的な拡大による能力の 自己啓発の奨励(empowerment) 積極的、大きな幅
「1方向型(一方通行型)」	9 コミュニケーションのタイプ	「全方向型」、「双方向型(両面通行型)」
忠実性	10 メンバーの性格(1)	誠実性
真面目(まじめ)性	11 メンバーの性格(2)	真剣性
物言えば唇寒し秋の風(故事)	12 メンバーのメンタリティの特徴	物言わぬは腹ふくるわざ(兼好法師)

(Nakamura, 1997+2003)

表8 「両極型」の2つのリーダーシップ:「伝統型」vs「現代型」

C. 日本生産企業に見る未解決の戦略課題:21 世紀の企業間競争をめぐる真理に照らして

1. 21 世紀の企業間競争の真理

この1では、筆者のこれまでの主張⁶⁾を敷衍することを通じて、このタイトルに関する筆者の現在の主張を以下で展開する。

企業間競争の原点

21 世紀の企業間競争の原点は、トップの世界観および力量・手腕(心技体) - その構想力、目利き力、決断力 - に関する競争である。

企業間競争の実体的内容

21 世紀の企業間競争の実体的な内容は、トップの自社経営革新競争である。

自社経営革新の対象

上記の自社経営革新の対象は、自社経営構造および自社経営プロセスである。

自社経営革新の根本原理

上記の自社経営革新の根本原理は、選択および集中 - とくにその徹底化 - である。この根本原理は、自社経営資源の有限性およびトップの注意力の有限性⁷⁾に由来する。

自社経営革新で活用される手段戦略

上記の根本原理である「選択および集中」に活用される手段戦略は、合体（アライアンスと M&A）および解体（積極型撤退）である。この「合体と解体のダイナミズム」の同時平行的な操作力が求められる（表 9）。

水準 タイプ	低	中	高
経営の 基本タイプ	●「単独型」経営	●メジャー：「単独型」経営 ●マイナー：「アライアンス型」経営	●メジャー：「アライアンス型」経営 ●メジャー：「ネットワーク型」経営 ●メジャー：「グローバル・グループ最適型」経営 × 「分社型」経営
アウトサイド・ イン型	合併事業戦略	合併事業戦略	多種多様なタイプの手段戦略の同時平行的な展開 （「合体と解体」のダイナミズム）
	少数事業のタイプの アライアンス戦略	多種多様なタイプの アライアンス戦略	
インサイド・ アウト型		買収・合併（M & A）戦略	
	「消極型」撤退戦略	「消極型」撤退戦略	
		「積極型」撤退戦略	
	スピンアウト戦略	スピンアウト戦略	
		多種多様なタイプの分社戦略	

(Nakamura 1988+2003)

表9 日本企業における主要な手段戦略のタイプおよびその発展 / 積極性水準

自社経営革新競争の本質

上記の自社経営革新競争の本質 - 主要な構成要素 - は、経営革新をリードするトップの力量・手腕、経営革新に着手するタイミング、経営革新展開の規模と速度、経営革新を最終的に利益 / 現金（キャッシュフロー）に落とし込む操作力などである。

自社株式の時価総額の競争

上記の最終的な利益 / 現金（キャッシュフロー）の実績および将来見通しは、自社株式の市場価格および時価総額に反映される。したがって、21 世紀初頭型の企業間競争は、最終的な成果としての自社時価総額競争に帰結する。こうして、21 世紀初頭型の企業間競争の特徴は、「グローバル・レベルでのグループ最適型キャッシュフロー創出競争」なのである。

2. 卓越日本生産企業の収益力および時価総額：国際比較

この 2 では、表 10 を活用し、上記 1 で議論した 21 世紀の企業間競争をめぐる真理に照らして、とくに次の 3 点に絞って議論したい。

	時価総額 (億円)	売上高 (億円)	純利益 (億円)	純利益率 (%)
松下	37,384	43,185	661	1.3
ソニー	34,577	33,144	764	2.3
インテル	154,153	17,511	3,882	22.2
サムスン電子	65,990	29,323	5,822	19.9
日立	22,532	43,299	411	1.0
GE	384,717	79,825	8,453	10.6
コマツ	7,350	6,839	260	3.8
キャタピラー	30,607	16,125	1,113	6.9
花王	14,016	4,690	377	8.1
P&G	139,445	28,308	3,577	12.6
三菱化学	6,729	10,400	210	2.0
ダウ・ケミカル	45,868	21,100	1,380	6.5
新日鉄	17,153	15,092	810	5.4
アルセロール	13,050	19,846	1,176	5.9
トヨタ	148,370	90,256	5,840	6.5
日産	52,214	40,079	2,388	6.0
GM	23,228	99,646	1,887	1.9
フォード	26,797	86,705	1,516	1.7

(註) 日本企業は9月中間期、海外企業は4 - 6月期と7 - 9月期の合計。アルセロールのみ1 - 6月期。1ドル = 106円、1ユーロ = 0.1円で換算。時価総額は日本企業とサムスは4日、その他は3日時点

(「日本経済新聞」2004年11月5日付)

表 10 日本の主要企業と世界の主要企業の収益力

第1に、産業別に見ると、外国企業と対比して、代表的な日本生産企業が収益力および時価総額の両面で格段に優れているのが自動車産業である。その中でも、とくにトヨタの実績は群を抜いている。しかし、そのトヨタの実績でさえも、純利益率の面では、インテル、サムスン電子、P&G、GEの2桁台と対比すると、かなり見劣りがする。

第2に、外国企業と対比して、代表的な日本生産企業が収益力および時価総額の両面で拮抗しているのが、(ルクセンブルクのアルセロールと対比した)新日鉄である。

第3に、外国企業と対比して、代表的な日本生産企業が収益力および時価総額の両面で格段に劣っているのがその他の産業である。前段B-1で紹介・議論したように、日本生産企業の急激な業績回復に対して、自動車産業とならんで高レベルの貢献度を果たした電機・IT産業に所属する代表的な日本生産企業は、外国企業と対比して、収益力および時価総額の両面で各段に劣っているのが印象的である。併せて、新商品開発力および不断の経営プロセス革新の両面で卓越日本生産企業として国内では高レベルの評価を獲得している花王が、P&Gと対比して、収益力および時価総額の両面で格段に劣っているのが印象的である。

3. 未解決の戦略課題

前段の1および2の議論を通じて、この3では、卓越日本生産企業における4つの主要な未解決な戦略課題を識別することにしたい。

トップの世界観と力量・手腕: その構想力、目利き力、決断力

この第1の戦略課題がそのまま当てはまるのが、日本のパーソナル・コンピュータ(PC)・メーカーおよび花王である。

前者に関する代表的な事例としては、2004年12月に発表された中国最大手PCメーカー・LENOVOによ

る IBM の PC 事業の買収が象徴的に示すように、世界の PC 産業では、現在、次の 2 つの大河の滔々たる流れがある。

第 1 の流れは、(台湾・中国の) アジア企業およびそこから OEM 商品の提供を受けている、インテルおよび HP に代表される最大手米国企業が主導する PC のハードウェア事業の流れである。第 2 の流れは、IBM をはじめとする米国企業が主導するソフトウェアおよびサービス事業の流れである。NEC、東芝、日立、富士通をはじめとする日本企業 10 数社は、第 1 の大河のなかにある – あるいは 2 つの大河の狭間にある – 小さな「中洲」においてひしめき合いながら「AV 機能特化型」PC 事業で鎬を削っている。その「中洲」は、大河の流れの中で溢れる水嵩(みずかさ)に覆われてその中に埋没することはないのだろうか⁸⁾。

後者に関しては、この国のマスコミは、花王におけるグローバル・レベルでの M&A 活動の遅れをしばしば指摘している。それは後段の のテーマであるが、花王の経営には、この 10 数年来もっと根本的な問題がある。それは、同社が長期ビジョンや中期戦略計画というシステム(図 3)を計画的に回避してきたという事実である。私見では、この点は同社の歴代トップの世界観の欠落を示す以外の何物でもない。

「自社発」経営理念群 / 企業文化のグローバル発信力

この第 2 の戦略課題は、大半の卓越日本生産企業にあてはまる。

前段 B で紹介したように、トヨタの「三河発」カンバンシステムの英語版は、北米の現地人ワーカーに広く浸透しているのは正に同慶の至りだが、トヨタのグローバル化のさらにいっそうの進展に当たっては、自社をとり巻く広義のステークホルダー(図 4)を対象にした「自社発」経営理念群 / 企業文化の英語によるグローバル発信力の向上が、「社会戦略」(societal strategy)(註 4)の課題として浮上する^{2,4)}。

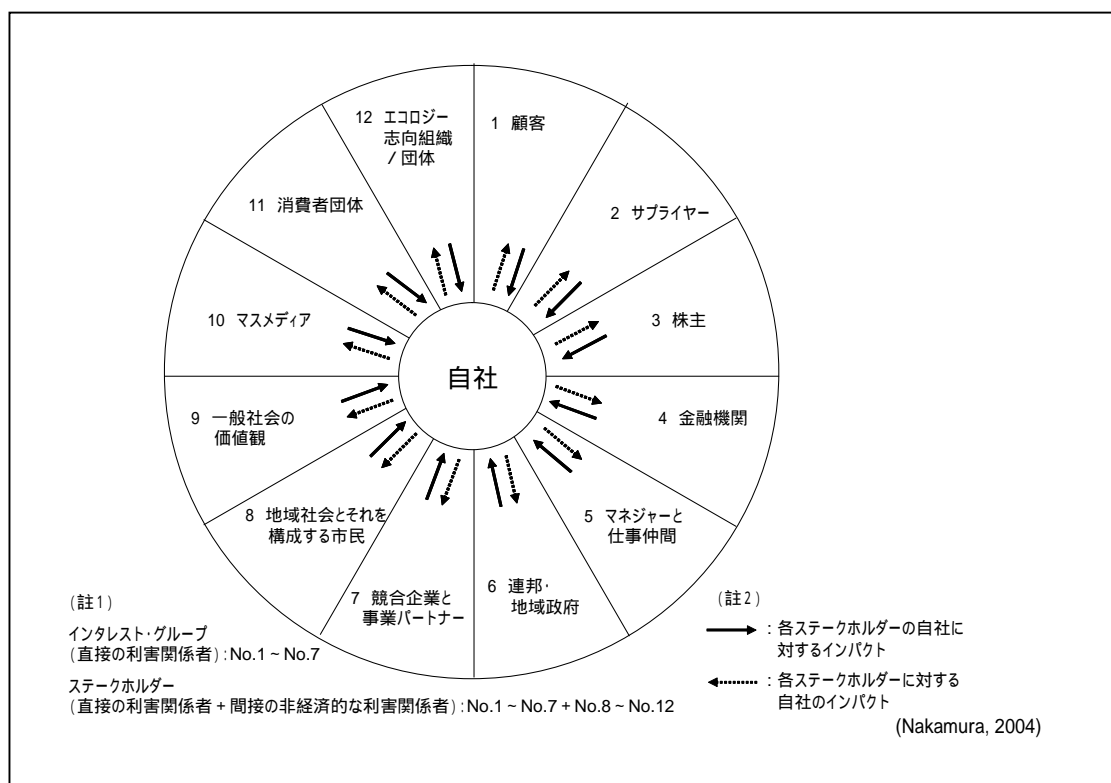


図4 自社とステークホルダー：その両者間の関係

(註4)「社会戦略」とは、「自社がグローバル社会のステークホルダー(広義の利害関係者)から理解、受容、

信頼、支持を獲得するために、自画像（アイデンティティ）やブランド力を中核とする多様な価値を社会に対して広く発信する戦略」である。

この戦略課題に関して、日本生産企業が模範とすべき企業は、ジョンソン・エンド・ジョンソンである⁹⁾。同社の「経営理念+行動指針」としての「我が信条」(Our Credo)は、欧米のビジネススクールのテキストに広く採用されていることをはじめとして世界的に著名である。私見では、同社の「我が信条」に関して、日本生産企業のトップが特に銘記すべきことは、次の3点である。

第1に、ネオ創業者ロバート(Robert Wood Johnson)がその初版を構築したのは、1943年のことである。

第2に、この「我が信条」は、それ以降60年以上にわたり、20以上の外国語への翻訳版を通じて、世界の50ヶ国以上のファミリー企業に勤務する約10万人の社員によって納得づくで共有されている。これは「人間業を超えた偉業」である。

第3に、この偉業の実現を保证するために、同社では、クレド・ミーティングおよびクレド・サーベイが継続的に実践されている。前者は、本部およびファミリー企業から選抜された経営幹部20数名が定期的に合宿を行うことを通じて、「我が信条」の精神に関する理解度・共感度・共鳴度・共有度レベルの継続的な向上を目指す会議である。

後者は、1年半ないしは2年おきに、本部からファミリー企業の全社員に対してアンケート調査を実施し、本部から派遣されたカウンセラーが、その結果にもとづき必要な社員との間でカウンセリングを実施するシステムである。

「選択と集中の徹底型」経営

この第3の戦略課題がそのまま当てはまるのが、日本の家電メーカーおよびPCメーカーである。

前者に関しては、オリンピック景気に焦点を合わせるかのように、各社が「独自型・異質型・新規型」機能・デザインを自負する一連の新商品を上市しているが、シャープおよび松下を除いては、概して高収益に結実してはいないように見える。

社外からの冷徹な視点で見れば、一方では、各社の上記の主張にもかかわらず、それらの商品は1人ひとりの顧客の目には「平凡型・同質型・既存型」商品と映っているのであり、他方では、大半の生産企業が「過当競争による低価格競争」の図式から脱却できていないのである。乱暴な表現を意図的に使用すれば、家電メーカーの数が半分以上3分の1にまで減少しない限りは、日本特有のこの図式は大きく変わることはあるまい。もちろん、この点は、前段の前半の指摘に由来すると同時に、それと表裏一体の課題である。

「合体と解体のダイナミズム」の同時平行的な操作力

この第4の戦略課題がそのまま当てはまるのが、日本のPCメーカーである。この課題は、前段の前半の指摘に由来するものであり、それと同時に前段の課題と表裏一体の課題である。

このとの関連で、卓越日本生産企業が模範とすべきはGEとIBMである。ここでは、後者の最近の事例だけに言及する。

IBMは、経営構造および経営プロセスの両者を対象とする経営革新の展開に当り、この課題を見事に克服しているように見える。

前者に関しては、LENOVOへのPC事業の売却に先立ち、2002年にハードディスク駆動装置(HDD)を20億5000万ドルで日立に売却した。それに続いて、米欧のPC組み立て工場の一部を電子機器受託製造(EMS)サービス会社に売却した。その両者から得られた資金を活用して、PwCコンサルティングを35億ドルで買収し、併せて生命保険会社や販売時点情報管理(POS)会社を相次いで買収した。LENOVOへのPC事業の売却に当たっては、売却総額は50億ドルで、同グループの株式の5%強を獲得し、併せて約5億ドルの負債をLENOVOに肩代わりさせている。

IBM のトップは、かねてから自社の事業構造の革新(図5)をダイナミックに促進しており、それを通じて、収益性レベルの高いサービス+ソフトウェア事業への依存度を向上させ、自社の利益構造の革新(図6)に結実させている。もちろん、今回の LENOVO への PC 事業の売却を通じて、図5および図6の内容はさらに一段と改善される。

後者の具体的な展開に関しては、IBMは、例えばグローバル人事管理機能(global personnel management function)の面で格段に高レベルな機能を誇るP&Gの同部門を買収して、自社の技能との間でシナジー効果の促進をねらっている^{10,11)}。

4. 日本企業に日はまた昇るか？

この4では、前段の1から3に至る議論を通じて、この論文のタイトルで提起した質問「日本企業に日はまた昇るか？」に対する3つの解答を導く。

第1に、日本生産企業の急激な業績回復は、確かに喜ばしいことであるには違いないが、それはあくまでも過去との対比における「国内標準」にもとづく回復である。

「世界標準」にもとづく国際対比では、収益力および時価総額の両面で標準以上のレベルにあるのは、自動車メーカー・ピックスリー、キヤノン、新日鐵だけである。この5社は、「超卓越日本生産企業」あるいは「日本発」卓越世界企業」と命名してもよいかもしれない。しかし、この5社の筆頭に位置するトヨタでさえも、「超卓越世界企業」のレベルに到達するには、険しい道程が待ち受けているのである。

第2に、したがって、この5社に限定すれば「日はまた昇りつつある」状況に近似である。だが、それ以外の大半の日本生産企業の場合には、「日はまた昇る」状況にはほど遠い位置にある。正確に言えば、この5社以外のごく一部の日本生産企業の場合には、「日はまた昇る」状況が近未来に構築されるための必要条件はかなり整備されてきているが、十分条件と必要条件との間にはまだ相当の距離がある。

第3に、この5社以外のごく一部の日本生産企業の場合には、この2つの条件の間に横たわる相当な距離を効果的に迅速に短縮するためには、図2「卓越日本生産企業の基幹能力のダイナミズム」を全体経営および5つの主要構成要素の両レベルでさらにいっそう促進することが肝要である。

D. 今後の課題:そのトップに求められる要件

このDでは、結びにかえて、日本生産企業のトップに求められる要件を次の3点に要約する。

第1に、業績・規模の如何にかかわらず、企業のトップに期待される使命と役割は、4つのイニシアティブを発揮することである(図7)。

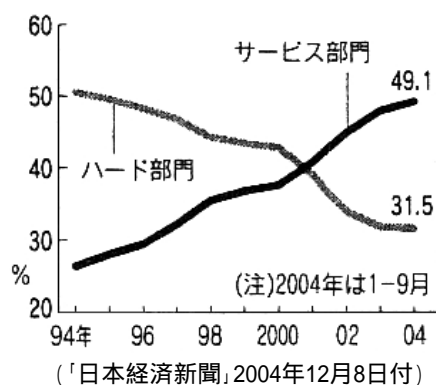


図5 米IBMのハード、サービス部門の売上高比率

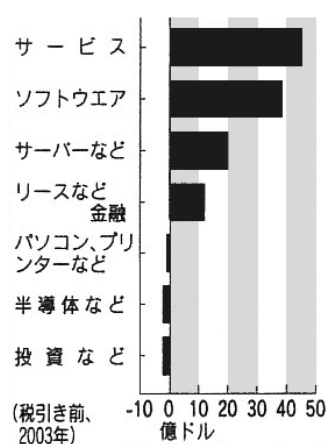


図6 IBMの部門別利益

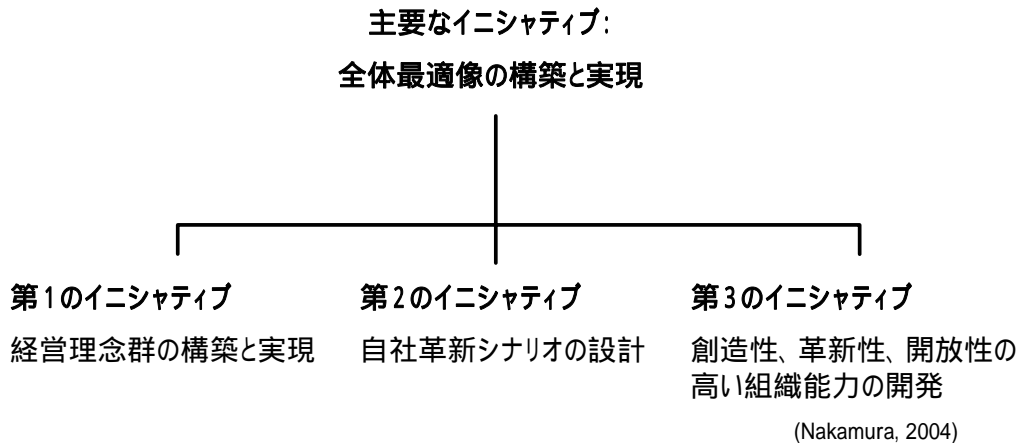


図7 トップ・マネジャーの使命と役割

第2に、日本生産企業のトップは、特に図7の第2のイニシアティブとの関連で、前段のC-3で議論した「21世紀の企業間競争をめぐる真理」を自らの心技体に落とし込む形で「味得」(みとく)(註5)することが不可欠である。

(註5) 味得：事柄の内容をよく味わって自分のものにすること

第3に、日本生産企業のトップの中には、2つの傑出した事例 - 角忠夫(前)社長および長谷川至(前)社長 - が象徴するように、それぞれ社長在職期間の5年および3年9ヶ月の間に「ネオ創業者」としての使命を十二分に全うされた事例がある。これからも分るように、社長在職期間の最初の2年間で経営革新の成果を利益/現金に結実することができないトップは、「自らの意志としての退職」を表明することが最後の要件である。

参考文献

1. “Can Anything Stop Toyota?” *Business Week*, 3842-1172 : 42-50, 2003.
2. 中村元一：トヨタ自動車の卓越世界企業への道程：「良き北米州市民」としての“しきい値”をどうのりこえるか？, *国際経済研究*, 260 : 55-59, 2004.
3. 中村元一：トヨタ自動車の事例の再検証：「日本発」卓越世界経営から「日本発」超卓越世界経営へのパラダイム・シフト, *戦略経営研究*, 29(2) : 14-17, 2004.
4. 中村元一：快走続くトヨタ自動車のグローバル化：迫りくるもう1つの「しきい値」, *国際経済研究*, 271 : 38-42, 2005.
5. 中村元一、多久安英：デジタル時代のインフラプロバイダー：芝浦メカトロニクスにおける経営革新, 産業大学出版部, 東京, 2002.
6. 中村元一：価値創造のための戦略経営：自社革新と自社実現の融合を求めて, ティ・エッチ・ピー, 東京, 2004, p.139.
7. サイモンズ, R (中村元一ほか訳)：ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー, 産能大学出版部, 1998.
8. 中村元一：日本PCメーカーは大河の「中洲」で生き残れるか：IBM+LENOVOショックに想う, *国際経済研究*, 272 : 3-8, 2005.

9. 山下辰夫, 中村元一 : *成功経営の法則 : ジョンソン・エンド・ジョンソンのグローバル・スタンダード*; ダイヤモンド社, 2001.
10. 大蔵卓磨 : <経済教室> 企業再編、機能単位で得意分野に集中を, *日本経済新聞*, 2004 年 6 月 17 日朝刊 : p.27.
11. 中村元一 : 「合体と解体のダイナミズム」を駆使する : 再び問われるトップの構想力と決断力, *M&A Review*, 18(4) : 9-13, 2004.